**FARKLILAŞTIRILMIŞ DENETİM**

Farklılaştırılmış denetim (Differentiated Supervision), alaca­ğı denetim ve değerlendirme hizmetlerinin türleri konusunda öğretmene seçenekler sunan bir de­netim yaklaşımıdır.

Genelde farklı­laştırılmış denetim aday öğretmenle­re ve ciddi sorunları olan asil öğret­menlere, yoğun gelişme fırsatları su­nan bir denetim modelidir. Diğer öğ­retmenler ise mesleki gelişimlerini beslemek, gelişimsel bir yaklaşımla takım halinde ve işbirliği içinde çalış­mak ya da öz yönelimli yaklaşımlar kullanmak istediklerinde bu seçenek­lerden yararlanırlar. Bu modelde de­ğerlendirme süreci de öğretmenin statüsüne ve yeterliğine göre değişir.

Değerlendirmede kişinin hizmete kattığı değer olan ne yaptığı da esas alınmalıdır (Başar, 1995)

Çağdaş eğitim denetiminin amacı öğrenmeyi ve öğretmeyi etkileyen tüm öğeleri birlikte ele alarak, süreci değerlenirmek ve daha etkili kılmak üzere gerekli önlemleri almak olarak tanımlanmaktadır.(Burgaz, Aktaran Keskinkılıç)

**Farklılaştırılmış Denetimin Temelleri**

Farklılaştırılmış denetimin temelleri dört bakış açısı ile açık­lanabilir. Bunlar; meslek, örgüt, denetmen ve Öğretmendir. Aşa­ğıda bu boyutlar açıklanmıştır.

**a) Profesyonellik (Meslek)**

Bu bakış açısı öğretimin profesyonelleşmesi üzerinde durur. Eğer öğretmenlik daha bir profesyonel hale gelir, öğretmenler daha fazla yetkilendirilirse, denetim konusunda daha çok seçe­neğe sahip olacaklardır. Genellikle klinik denetimin şöyle bir üstünlüğe sahip olduğu ileri sürülür: Denetim sorunlu öğretme­ne, bu sorunların çözüm yollarını bilen bir denetmenin yardım etmesidir. Böyle bir anlayış öğretimi bir meslek olarak değil, bir zanaat olarak görür. Deneyimli bir öğretmen bile, özel öğretim yöntemleri konusunda denetmenden geri bildirim alma gerek­sinimi olan ve bir zanaatın uygulayıcısı düzeyinde görülür.

Farklılaştırılmış denetim, öğreticiliğin bir meslek olduğu inancı ile hareket etmeyi gerektirir. Bir mesleğin üyeleri olarak öğretmenler, genel olarak kabul gören mesleki standartlar için­de kendi mesleki gelişimleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi­dirler. Becerili profesyoneller olarak, yalnızca yönetici ve müfet­tişlerden değil aynı zamanda öğrenci ve meslektaşlarından da destek ve geri bildirim almaya gereksinim duyarlar.

**b) Örgüt**

Farklılaştırılmış sistemler, okullardaki dolaylı kanıtları kul­landıkları için, yalnızca klinik yaklaşımın standartlarını kullan­maktan daha etkilidirler.

Öncelikle etkililik düzeyi yüksek okulların "dayanışmacı-collegiality" olarak nitelenen özel bir iklimi vardır. Mc Laughlin ve Yee (1998), işbirliğine dayalı çevrelerin, meslektaşların des­tek ve geribildirim kaynağı olarak hizmet etmelerini sağlayacak etkileşim ve beklentilerin yaratılacağı çoklu fırsatların sunuldu­ğu yerler olduğunu belirtmişlerdir. Böyle bir çevre öğretmenin uyarılması ve güdülenmesi konusunda vazgeçilmez bir kaynak olacaktır. Van Maanen ve Barley'in (1984) gözlemlerine göre yüksek performans standartlarına bağlılık, bürokratik kontrol­den çok paylaşılan mesleki normlarla daha kolay sağlanmakta­dır.

Farklılaştırılmış sistemde dayanışma sağlamanın en iyi yo­lu, karşılıklı yardım ve desteğin sürekli vurgulanmasıdır. Fark­lılaştırılmış yaklaşımın temel bileşenleri, öğretmenlerin birlikte çalışması ve mesleki gelişimlerine karşılıklı yardım etmeleridir. Bu tür bir yaklaşım güven ve dayanışma ruhunu desteklemektedir.

**c) Denetmen**

Denetmenler, etkili bir denetim için yeterli zamanın yoklu­ğu sorununu çözecek gerçekçi seçeneklere gereksinim duyarlar. Bir denetmenin yaklaşık olarak haftada üç saatini sınıf gözlemi ve hizmet içi eğitime ayırdığı varsayılır. 36 haftalık bir okul yı­lında, denetmen yaklaşık 100 saatini öğretimsel denetim için harcamış olmalıdır. Bu durumda eğer denetmen klinik denetim kılavuzunu izlerse sadece 10 öğretmene yeterince zaman ayır­mış olacaktır. Oysa denetmenlerin çok ağır bir işyükleri bulun­maktadır. Bunun sonucu olarak, pek çok öğretmen sadece bir iki kez gözleme tabi tutulmaktadır. Badialdi ve Leyin'in (1984) Pennsylvania eyaletinde görevli denetmenler üzerinde yaptığı bir araştırmada, denetmenlerin neredeyse yarısının'öğretmenle­ri bir ya da iki kez gözlemleme şansı buldukları ortaya çıkmış­tır. Bu gözlemlerin % 44'ü 30 dakika ya da daha az sürmüştür. Farklılaştırılmış denetim, deneticilere mekanik, baştan sav­ma ve törensel öğretmen ziyaretleri yerine öğretmenin gereksi­nimleri ya da öğretmenin beklentileri üzerinde odaklanmalarını sağlar.

**d) Öğretmen**

Öğretmenin bakış açısından birkaç tartışma öne sürülebilir. İlk olarak Burden (1990) Öğretmenin gelişimsel yardım tercihlerinin mesleki gelişim aşamalarına göre değiştiği sonucuna var­mıştır. Mesleğe yeni başlayan öğretmenler yoğun klinik deneti­min sağlayacağı katkıyı beklerken, deneyimli öğretmenler ge­reksinimlerini karşılayacak seçeneklere yönelmektedirler. Bir diğer konu ise, deneyimli öğretmenlerin yoğun gelişimsel yar­dımlara gereksinim duymamalarıdır. Bunun nedeni ise günlük Öğretim süreçlerinde gerekli olan temel becerilere, deneyimli öğretmenlerin zaten sahip olmalarıdır. Eğer yeni bir programın uygulanması gerekiyor ise, öğretmenlerin kazanmaları gereken yeni becerilerin geliştirilmesinde meslektaş yardımlaşması etki­li olmaktadır. Bu öğretmenlere informal gözlemler sürekli bir geri bildirim sağlamaktadır.

Sonuç olarak araştırma bulguları göstermektedir ki doğru bir örgütsel destek sağlanırsa, öğretmenler birbirlerinin dene­yimlerinden çok şey öğrenmektedirler.

**Farklılaştırılmış Denetimin Bileşenleri**

Farklılaştırılmış denetim üç gelişim seçeneği ve iki değerlen­dirme seçeneği içerir (Glatthorn, 1997, 6-8):

**Gelişim Seçenekleri**

"Gelişim Seçenekleri" kavramı burada, öğretmenin mesleki gelişimini destekleme amacına yönelik olan ve öğretmenin sa­hip olduğu seçenekler anlamında kullanılmıştır. Bu üç gelişim seçeneği şunlardır:

**1.Yoğunlaştırılmış Geliştirme:** Yoğunlaştırılmış geliştirme etkinlikleri Galtthorn tarafından "Klinik Denetim" karşılığında kullanılmıştır. Bütün aday öğretmenler, yoğunlaştırılmış gelişim etkinliklerine katılmalıdırlar. Ayrıca ciddi anlamda öğretimsel sorunlar yaşayan asil öğretmenlerin de bu programlara dahil olmaları beklenir. Yoğunlaştırılmış gelişim programları denetici, yönetici ya da bir mentor tarafından sunulabilir. Denetici gözlem yapar, analiz eder, görüşmeler yapar, koçluk yardımında bulunur ve öğretmenlerle onların gelişimini sağlayacak çalışmalarda bulunur. Bir okul yılı boyunca, klinik denetimin temel süreçlerini gerçekleştirmek üzere denetici ve öğretmen yediden fazla denetim çemberi gerçekleştirirler. Denetici ve öğretmenlerin üzerinde odaklaştığı temel amaç öğrencilerin sınıftaki öğrenmelerinin geliştirilmesidir. Öğretim yöntemleri bir sonuç olarak değil öğrenmeyi geliştiren bir araç olarak görülür.

**2.İşbirliğine Dayalı Geliştirme:**Bu geliştirme yaklaşımı profesyonel anlamda gelişimlerinin sağlanması için öğretmenlerin küçük gruplar halinde birbirlerine yardım ederek gelişmelerini amaçlar. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri okulların gelişim planları ile doğrudan ilgilidir. Okulların iyileştirilmesini desteklemek ve karşılıklı gelişim için öğretmenler farklı stratejiler kullanırlar.

Örneğin mesleki etkileşimler, eylem araştırmala­rı, birbirlerinin derslerini gözlemleyip görüşmeler düzenlenme­si, program ve öğretim materyallerinin geliştirilmesi bu strateji­lerden bazılarıdır.

**3. Öz Yönelimli Geliştirme:** Öz yönelimli geliştirme, öğret­menlerin öz denetim gerçekleştirerek, bağımsız çalışmalarını sağlamayı amaçlar. Bu kapsamda okul müdürleri Öğretmenleri desteklerken, öğretmen gelişme amaçlarını oluşturur ve bu amaçları başarmak üzere eylem yollarını belirler. Bu amaçla öğ­rencilerden geri bildirimler alır ve sürecin bir son değerlendir­mesini gerçekleştirir. Bu yaklaşımda öğretmen, bir deneticinin yönlendirmesi olmaksızın, kendi gelişimini gerçekleştirmeye çalışır.

**Değerlendirme Seçenekleri**

Farklılaştınlmış denetim modeli, iki farklı değerlendirme sis­temi sunmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır

**Yoğun Değerlendirme:** Bu değerlendirme sistemi, yoğun­laştırmış geliştirme programındaki bütün öğretmenlere sunul­maktadır. Yoğun değerlendirme, ücret belirleme, görev süresi­nin uzatılması ya da sona erdirilmesi, yükseltme, sözleşme ye­nileme ya da yenilememe gibi üst düzey kararların alınmasında kullanılmaktadır. Bu sistem, özel araştırmalarla desteklenen öl­çütlerin ele alındığı birkaç gözlem ve görüşme ile; öğretimsel ol­mayan işlevlerdeki performansın değerlendirilmesini amaçla­yan ve okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilen bir çalışmayı içermektedir.

**Standart Değerlendirme**: Bu tür değerlendirme yukarıda belirtilenler dışında kalan bütün öğretmenler için geçerlidir. Mesleklerinde yeterli oldukları bilinen öğretmenler için, yürür­lükteki yasal gereklilikleri karşılamaya yönelik, asgari değerlen­dirme koşullarını yerine getirme amaçlı gözlem ve görüşmele­rin yapılması standart değerlendirme kapsamındadır.

**Farklılaştırılmış Denetimin Temellerinin Geliştirilmesi**

Diğer denetim sistemleri gibi farklılaştınlmış denetim yaklaşımı daörgütsel çevre ile yakın ilişki halindedir. Bu nedenle aşağıda farklılaştınlmış denetim için gerekli temeller açıklanmıştır.

**Mesleki Kültür**

Burada ki "mesleki kültür" kavramı, bir örgütü niteleyen çekirdek değerler ve ilgili normlar anlamında kullanılmıştır. Bazı araştırma bulguları, daha az etkili olan okullarda, öğretmen |gruplarından oluşan kliklerin kendi alt kültürlerini oluşturduğunu göstermiştir Owens (1987) bir ortaokuldaki çalışmasında, birkaç alt kültürün varolduğunu ve her birinin kendi alt kültü­nü geliştirdiğini bulmuştur. Johnson (1990) ise ortaöğretim öğretmenlerinin böyle bir bölünmede önemli bir rol oynadıklarını ortaya koymuştur. Bununla birlikte birçok etkili okulda, öğretmenler arasında arkadaş grupları olmakla birlikte, güçlü bir göruşbirliği bulunduğu bilinmektedir.

Farklılaştırılmış sistemi özellikle destekleyen dört değer sistemi büyük bir önem taşımaktadır:

**a)İşbirliği**: İşbirliği değerinin paylaşıldığı okullarda, yönetici ve öğretmenler kendilerini öğrencilerin öğrenmesini destekleyen ortaklar olarak görmektedirler, işbirliğinin özü, rakip pozisyonları seçmek yerine birlikte çalışma ru­hunu taşımaktır. İşbirliğini benimseyen okul müdürü, iş­birliğine dayalı çalışmayı kolaylaştırır ve işbirliği içinde çalışan öğretmenleri ödüllendirir. Öğretmenler materyal­eri paylaşır ve görüş alış verişinde bulunurlar. Bu değer­ler ve uygulamalar okulun genelinde yaygınlaştığında, denetimin işbirliği sistemi kolayca yer alabilir. İşbirliği sistemi öğretmenlere bir kültürel öğe olarak yüklendiğin­de ortaya Hargreaves'in (1994) "zoraki işbirliği" ortaya çıkar ve bu özünü yitirmiş, etkisiz bir işbirliği biçimine dönüşür. Yarışmayı ödüllendirdiği ve başkalarından yalıtılmayı teşvik ettiği için böyle bir işbirliği ortamında farklılaştırılmış model istenmez. Farklılaştırılmış model­de, öğretim sürekli bir araştırma süreci olarak görüldüğü için, bütün eğitimcilerin karşılaştığı temel sorunlara öne­riler sunan yanıtlar ortaya koyar.

**b)Araştırma**: Araştırma yaygın olarak paylaşılan bir değer olarak görüldüğünde farklılaştırılmış sistem daha iyi ça­lışır. Çünkü "mesleki uygulamaların araştırılması, profesyonelliğe damgasını vuran bir unsurdur" varsayımı­nın dayanak noktası olarak alır.

Sorular sorulan ve yanıtlar aranan bir okulda, okul müdürü ve öğretmenler kendilerini yansıtıcı uygulayıcı­lar olarak görürler. Sorunları arama iddiası bulunan, ken­dileri için zor sorular ortaya koyan, bilgiye dayalı bir te­mel kuran yönetici ve öğretmenler, değerlendirmeyi de­ğişme sürecinin vazgeçilmez bir parçası olarak görürler.

**c) Sürekli iyileştirme**: Sürekli değişme, bir varış değil, deği­şim konusunda sürekli bir yolculuktur. Eğitimsel sorun­lara sonul bir çözüm aramak yerine, bütüncül bir sürekli değişmenin bir mükemmellik yolu olduğunu anlamak gereklidir. Bu anlayıştaki kişiler öğretim programının sü­rekli gözden geçirilme ve güncelleştirme gereksinimi içinde olduğunu bilirler. Geçmiş öğrenim yaşantıları so­runlu olan öğrencileri bütün öğretmenler bir başarı hede­fi olarak görmelidirler. Fullan (1991) değişme sürecinin, pek çok etkili okulda bütüncül değişme ve sürekli geliş­meye bağlılık yolu ile sağlandığını araştırmalarında orta­ya koymuştur.

**Destekleyici Çalışma Koşulları**: Öğretmenler, mesleki ça­lışmalarını bir yandan uyaran bir yandan da destekleyen çalışma koşullarına gereksinim duyarlar. Çalışma koşul­larına ilişkin araştırma bulgularına bakıldığında iki önemli etmen önerilmektedir. Bunlar temel etmenler ve zenginleştirici etmenlerdir. Bu etmenler aşağıda açıklan­mıştır:

**Temel etmenler**: Çalışma koşullarındaki temel etmenler, öğretmenin çalışma ortamını etkili duruma getirmeye yardımcı olan etmenlerdir. Bu etmenler Corcoran tarafından beş başlıkta ele alınmıştır:

**Ücret:** Öğretmenlerin, toplumdaki önemlerini ortaya ko­yacak düzeyde ücret almaları gereklidir. Bir çok öğret­men yetişme ve sorumlulukları ile oranlı bir ücret sistemi istemektedir. Ve yine pek çok öğretmen, ücretlerinin iyi­leştirilmesini okul geliştirme programlarının bir parçası olmasını beklemektedirler.

**Fiziksel çevre**: Öğretmenler rahat, güvenli ve düzenli bir iş çevresinde çalışmak isterler. Okulda şiddetin önlenme­si en önemli beklentilerdendir. Ayrıca temiz, bakımlı ve kasvetli olmayan ortamlar istemektedirler.

**Öğretimsel ve Mesleki Kaynakların Sağlanması**: Öğret­menler iki tür kaynağa gereksinim duymaktadırlar. Bi­rincisi, öğrencilerin daha iyi öğrenmesini sağlayacak, ka­liteli öğretim materyalleri, çekici sınıflar ve güncel tekno­loji gibi kaynaklardır, ikinci tür kaynaklar ise mesleki ki­taplar, dergiler, elektronik veri tabanlarına erişim ola­nakları gibi onların mesleki gelişimlerini destekleyecek kaynaklardır.

**Zaman:** Öğretmenler plan yapmak, materyaller geliştir­mek, eylem araştırmaları yürütmek, birbirlerine geri bil­dirim vermek gibi konularda zamana gereksinim duyar­lar. Bu tür nitelikli zamanların sağlanması arzu edilen iş­birliğinin geliştirilmesinde çok önemlidir. Okullar zaman sorununu çeşitli biçimlerde çözmektedirler. Bazı okullar­da, bazı zümrelerde veya özel gruplarda yer alan öğret­menlere bu tür hazırlıkları için özel zamanlar ayrılmakta­dır. Bazı okullar ise öğretmenlere zaman kazandırmak için bazı görevleri üstlenecek kişileri işe almakta ya da gönüllülerden yararlanmaktadır.

**Sınıftaki Öğrenci Sayısı**: Öğretmenler uzman oldukları alanlarda öğretim yapmalıdırlar ve bunun için fazla ha­zırlık yapma şansları yoktur. Eğer sınırlarındaki öğrenci sayısı fazla ve disiplin sorunu yaratan çok öğrencileri varsa, özel öğretim gereksinimi olan öğrenciler için bi­reysel öğretim programlan hazırlamaları gereklidir. Bu­nun için sınıf mevcutları makul düzeyde olmalıdır. Sınıf­taki öğrenci sayısı ile öğrencilerin akademik test başarısı arasında yakın ilişkiler bulunmuştur.

**Zenginleştirici Etmenler**: Temel etmenler sağlandıktan sonra, zenginleştirici etmenlerin de sağlanması etkili Öğretim için güçlü birer güdüleyici olmaktadır. Bu etmenler şunlardır:

**Öğrenme merkezli liderlik**: Okul müdürü, okulun temel misyonunu önde tutmalı ve bu misyonu başarmaya dö­nük eylemleri gerçekleştirmelidir. Buradaki önemli ko­nu, okul müdürünün yönetim otoritesini elden bırak­maksızın, Öğretmenleri yetkilendirmesidir. Okul müdü­rü bir yandan, öğretimsel lider olarak rolünü gerçekleşti­rirken, diğer yandan da öğretmenleri güçlendirmenin yollarını aramalıdır. Okul müdürü bir yandan lideri ol­duğu takımla, diğer yandan da merkezi karar organları ile çalışırken, öğretimsel liderlik rolünü de korumalıdır.